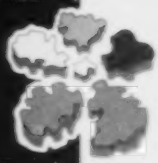

BUILDING INTERCULTURAL PARTNERSHIPS

Working with a Pakistani Partner

A Guide to Establish Effective Cross-Cultural Communication and Working Relationships in Pakistan

IN - COUNTRY ORIENTATION PROGRAM (ICOP)

ISLAMABAD, PAKISTAN

CENTRE FOR INTERCULTURAL TRAINING (CIT)
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

104-04850/

Working with a Pakistani Partner

The opinions expressed in this document are those of the authors and do not necessarily represent the views or policies of the Canadian International Development Agency or the Government of Canada.

Published and distributed by:
DFAIT
Canadian Foreign Service Institute
Centre for Intercultural Learning

Contacts:
Centre for Intercultual Learning
Canadian Foreign Sevice Institute
115 Bisson Street
Gatineau, (Hull Sector), Quebec J8Y 5M2
Tel.: (819) 997-1197
Tel.toll-free (in Canada): 1-800-852-9211

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 1995

CONTENTS

Foreword 3

Introduction 4

Cultural Preconceptions 6

The Colonial Legacy 6

How Pakistanis and Foreigners Perceive Each Other .. 6

Toward Mutual Understanding and Respect 8

Pakistani Cultural Values and Characteristics ... 10

A Culture in Transition 10

Concepts of Time 10

Individualism versus Collectivism 12

Islam 13

Privacy and Confidentiality 15

Customs and Traditions 15

Communication 19

Working Effectively with Your Partners 21

Building Trust 21

Managing Pakistani Staff 22

Dealing with Bureaucracy 24

Conclusion 26

FOREWORD

Working with a Pakistani Partner is one of a series of guides designed to help Canadians and Asians work together effectively. The idea for the series came from years of experience preparing Canadian technical advisors for work in developing nations and their foreign counterparts for missions to Canada as part of Canada's international development assistance programs. Although many guides were available to help them prepare for culture shock and learn the practicalities of living overseas, there were few good resources to assist them in developing effective working relationships, one of the most challenging and critically important aspect of their overseas experience.

The guide is modeled after *Thais Do Business the Thai Way*, which was produced by the SVITA Foundation of Bangkok for CIDA.

Working with a Pakistani Partner is for Canadians who work with Pakistanis in a business, official, or development capacity. It offers practical advice on forming partnerships and alliances based on trust, understanding, and effective communication.

An original draft was prepared by Rukhsana Rashid and Debbie Nikolai of the In-Country Orientation Program (ICOP) in Islamabad. It was revised and edited by Stiles Associates Inc. of Ottawa.

We welcome your comments, suggestions and insights for subsequent editions. Please write to us or send us a facsimile message. We hope your stay in Pakistan is rewarding.

Claire Trépanier
Program Manager, Asia

Centre for Intercultural Training
Canadian International
Development Agency
200 Promenade du Portage, 8th floor
Hull, Quebec
CANADA
K1A 0G4
facsimile (819) 994-0084

INTRODUCTION

The increasingly global nature of our economy requires people to live abroad or travel internationally for work in the public, private and non-governmental sectors. Whether stationed in a foreign country for a few days or a few years, success depends on your willingness to adapt to, and learn about, different cultures. Culture shock, language differences, family adjustment, pressure to show results quickly, and other stressful aspects of overseas work can make your stay an onerous experience. Once adapted, however, it can be one of the most rewarding experiences of a lifetime.

This guide is intended to increase your effectiveness in the Pakistani work environment by sensitizing you to many of the cultural differences you will encounter, and by giving you practical tips on how to deal with them.

Inshallah, God willing, in the chapters that follow, we will:

- describe differences between Pakistani and Canadian work-related behaviour;
- increase your understanding of Pakistani behavioural patterns by explaining the values which underpin them; and
- help you communicate more effectively in a Pakistani work environment by explaining how to recognize the factors which affect communication, highlighting specific differences in communication styles and suggesting helpful modifications to your way of communicating.

The Pakistani content of this guide has come from Pakistanis who have worked with North Americans in the business world and in government. Most Pakistanis we consulted are urban professionals, educated abroad, fluent in English, and female. Although not representative of the Pakistani population as a whole, they reflect the views of Pakistanis with whom you are likely to be associated.

A word of caution.

The danger inherent in a guide of this kind is to run the risk of stereotyping. Readers should bear in mind that

customs and behaviours differ in urban and rural Pakistan, between and within provinces, and from one ethnic group to another. The differences are determined by a variety of factors such as tribal and ethnic backgrounds, levels of education, and socio-economic status. For every guideline we present, there is a myriad of exceptions. Much of what you will learn will come from your personal experience and careful observation.

CULTURAL PRECONCEPTIONS

It is important to consider the perceptions Pakistanis and foreigners have of each other and the historical factors which underlie them in order to appreciate some of the challenges involved in developing effective partnerships.

The Colonial Legacy ◆ ◆ ◆

Prior to Independence in 1947, Pakistan was ruled by Britain. Pakistan's public institutions and system of government are part of Britain's colonial legacy. The British imposed their Victorian class structure on top of the existing Indian caste system and produced an immensely complex social hierarchy, the psychological remnants of which can be seen today. Under British rule, all power and decision-making was in the hands of expatriate leaders; even the most inconsequential decisions were made by the governor or manager at the top. This hierarchical structure continues in the Government of Pakistan today. The only difference is that the Pakistani elite has replaced the British decision-makers.

How Pakistanis and Foreigners Perceive Each Other ◆ ◆ ◆

Westerners arriving in Pakistan may find a wide range of reactions awaiting them, from a warm welcome to resentment. Although it is useful to understand these reactions in an historical and cultural context, one must remember that your relationships with Pakistanis may belie the generalizations made here.

Pakistanis' perceptions of foreigners are rooted in their recent colonial past. In the 1950s and 1960s all white men and women were referred to as *Angraze*, English. With the shift in global politics and the emergence of the United States as a superpower, the term for white foreigners became *Amreecan*. Owing to what some would described as the love-hate relationship between Pakistan and the United States over the last several decades, many Pakistanis have mixed feelings toward foreigners. Many still associate them with British colonial rule. Foreigners symbolize the West's cultural and political dominance in the international arena, and cause antagonism, resentment, and the perception that westerners exploit Pakistan for

their own vested interests, much as the British did in earlier times. Most Pakistanis are, however, remarkably tolerant and respectful of foreigners.

For many Pakistanis, foreign technical advisors and business people epitomize western affluence, a perception fostered by exposure to western media and the lifestyles of expatriates living in Pakistan. Many resent that foreigners earn far higher salaries than their Pakistani counterparts. If not acknowledged and dealt with, the resentment can strain partner relationships. Even if you do not consider yourself wealthy, your Pakistani colleagues will think you are. Often, Pakistanis are unaware of Canada's higher costs of living and the compensation required to attract qualified Canadians away from careers at home.

Pride in Pakistan co-exists with ambivalent feelings of inferiority and superiority. You will find a contradiction between those Pakistanis who want to be accepted by foreigners and those who shun them and most things western. (The contradictions can lead to interesting conversations if handled with tact.) Westerners may be surprised to discover that some Pakistani urban professionals think western culture is superior. Their feelings of inferiority are natural, given Pakistan's colonial past and the economic disparities between Pakistan and western nations today. On the other hand, Pakistanis, regardless of their education and western appearance, are fiercely proud of their heritage. Even those who do not fast, say their prayers, or refrain from alcohol, and who may be openly critical of some aspects of Pakistani society, will leap to the defence of their country, religion and culture. Do not underestimate this sense of loyalty and patriotism, as it is likely to surface at the first hint of criticism from outsiders.

Many Pakistanis believe that westerners are more efficient and industrious than Pakistanis. This idea stems from experience with missionaries, social workers, educators, and the British bureaucracy and judiciary. Western technological advances have strengthened this belief. Many Pakistanis want to work for foreigners because they are straightforward, judge on merit, and more likely to offer higher salaries. Many believe foreigners run projects and businesses more efficiently. Most Pakistanis believe that foreigners are more impartial and more interested in hearing the truth about Pakistan than Pakistanis. This explains why they sometimes feel freer to discuss their culture, politics and social grievances with outsiders. They might be more hesitant to be openly critical among fellow Pakistanis for fear of offending them in a society where ideology militates against frank opinion.

Under British colonial rule, white skin was associated with power and female beauty. It is still considered a sign of high status to be light-skinned. Most Pakistanis will not be so blunt about this colour prejudice, but you will see subtle reminders of it everywhere, as in the television commercials for skin bleach creams and lavish praise for fair-skinned brides. People will laugh at you if you tell them you want to acquire a tan.

Some foreigners contribute to Pakistani feelings of inferiority by projecting a sense of superiority or optimism about the West. Regrettably, some westerners, Canadians among them, look down upon Pakistani society. Because Pakistani goods, customs, values and religious beliefs are alien, foreigners assume they are of less value than their own. Ironically, many Pakistani customs and values are similar to what Canadian customs and values were at the turn of the century. Many expatriates retreat into their own communities, isolating themselves and impeding relationships with Pakistani acquaintances and work partners. Pakistanis perceive such behaviour as arrogant, and, like all peoples, they are very sensitive to any insinuation of foreign superiority.

Some Pakistanis think most westerners are morally decadent. They are aware that Christianity is no longer a dominant force in western societies. They cite extramarital sex and high rates of divorce, crime and alcoholism as examples of western decay.

Many Pakistani men assume that western women are promiscuous and open to advances. This stereotype results in unwelcome remarks and, on occasion, advances from Pakistani men. Foreign women should dress conservatively in public and maintain a degree of personal reserve when interacting with men. A few well-timed phrases in Urdu or English will help ward off advances. A woman who is accompanied by her children or husband is less likely to be harassed than is a woman on her own.

Toward Mutual Understanding and Respect ◆ ◆ ◆

Pakistani methods and systems have evolved over centuries in a collectivist, hierarchical society. Most western societies are pluralistic and individualistic. Canadians and Pakistanis must learn to understand and appreciate both sets of cultures and historical backgrounds. They need to recognize that culture determines attitudes and values. The way we perceive ourselves, our social roles and obligations, and the way we go about our work are shaped by our experience. If we recognize this, we are less likely to

judge behaviour by one set of standards. We can then develop strategies that are sensitive to the cultural context.

As a Canadian business person or technical advisor, you are likely to be more successful if you adapt your methods and approaches to Pakistan's reality. Look at your work as a two-way exchange of skills, rather than a one-way transfer. That is what partnerships are all about. As you begin to understand your partner's values and motivations, the adaptations will become clearer.

Your very presence as a Canadian expert, with a mandate to help Pakistanis, creates a superior-inferior relationship. It is, therefore, all the more important to be humble, friendly and courteous. Let tolerance and an open mind guide you.

PAKISTANI CULTURAL VALUES AND CHARACTERISTICS

A Culture in Transition ◆ ◆ ◆

Feudalism

As the twenty-first century approaches, Pakistani culture is very much in transition. Although the country is moving from an agrarian to an industrial-based society, it continues to operate in a feudal mode. Employers are perceived as feudal lords; their organizations are their territory, their employees their serfs. Most of today's urban professionals are only the first or second generation to live away from the rural areas and derive their income from something other than agriculture. Strong rural ties and frequent visits to their villages keep them in tune with Pakistan's predominantly feudal mentality.

Hierarchy

Class distinctions are very clear in Pakistan and give rise to a hierarchical society wherein one's status and position determine one's power and control. This is especially true in the government. Power is centralized in the hands of a few in the public and private sectors. Family-controlled businesses dominate the private sector.

Patriarchy

Pakistan is a patriarchal society. As the family patriarch is held in high regard, so is the patriarch of a business or government ministry.

Status

In direct contrast to the understated way Canadians live and work, status and position are all-important in Pakistan. The higher the position or status, the more the power, respect and authority one commands. Appearance is intimately connected with status. (If you've got it, you flaunt it!) Job titles carry a lot of weight. Who and how many people you invite to your daughter's wedding is a measure of your status. The car you drive reflects your place in society.

Concepts of Time ◆ ◆ ◆

Although there are many exceptions, Pakistanis generally believe that anything not done today can wait until tomorrow. The reasons for this attitude are many. To begin with, the Urdu word for yesterday, *kull*, is the same word for tomorrow. Although Pakistani society is fast becoming urbanized, its time structure remains rural. Whether the cattle are brought in from the fields at five or six o'clock in the evening is unimportant. If the plough-

ing is not finished today, there is always tomorrow. Work is determined by nature, not by the clock.

Punctuality

Given its rural, agrarian history, it is not surprising that being on time is much less important to Pakistanis than Canadians. People frequently turn up late for work and meetings, particularly in the public sector. Punctuality is, however, more highly valued in the private sector. Although it is the prerogative of Pakistanis, especially senior bureaucrats, to be late, foreigners should never be late, except for social engagements connected with work where it is polite to arrive 15-30 minutes past the appointed hour.

Since your Pakistani counterparts will be eager to make a good impression, they may adopt Canadian standards of time while you are there. You will need a lot of patience when conducting and attending meetings. Do not be shocked or angered if after waiting two hours, you are informed that your meeting is canceled or rescheduled for another time. The best advice is: stay cool.

A man's family obligations make it impractical to adhere to western work schedules. For example, with few exceptions, it is unacceptable for women to do things in public alone. Men must accompany their wives when visiting the doctor and husbands or servants must do the shopping. It is common for a husband to shop for his family's clothing. These family obligations consume a good deal of time during the work day.

Logistical problems also cut into work time. When you see Pakistani buses, referred to locally as flying coaches, you will understand why most Pakistanis prefer to transport their children to and from school themselves. School buses are almost unheard of. With no western-style, one-stop supermarkets, shoppers must go to many small stores and vendors for food. Since government employees work a six-day week and almost everything is closed on their day off, workers have do their banking and other personal business during the work week. Using work time for personal errands is not frowned on as it is in Canada. It is part of the system and must be accepted.

Fate

You will hear Pakistanis say *inshallah*, God willing, almost every time they refer to something in the future. When someone says, "See you tomorrow, *inshallah*," the implication is, "Who among us can be absolutely sure we'll see tomorrow?" Inherent in *inshallah* is the belief that fate influences outcomes more than humankind. If someone doing a job for you says, "It

will be completed the next day, *inshallah*," save yourself from disappointment and accept that it will not. But do not be worried the first time you hear your flight attendant on Pakistan International Airlines announce, "*Inshallah*, we will be landing in Lahore shortly."

Planning

Planning or preparing for something in the distant future is uncommon in Pakistan, the prevailing attitude being more in tune with "take it as it comes." The lack of forward-thinking appears to be related to how much control Pakistanis think they have over what happens; the more control, the more attention to planning. The private sector tends to be more concerned with planning than the public sector. It is not unusual for someone in a high position, especially in a large bureaucracy, to decide to meet on short notice, even the same day. Those summoned must drop whatever they are doing and attend the meeting if the person calling it is of a higher status. This happens frequently, making it difficult to plan far in advance.

Spontaneity

An analytical, methodical approach to work is a western characteristic. Pakistanis tend to react spontaneously, except in bureaucracies where there are strict procedures to follow. Rote learning is the norm in Pakistani schools. Graduates tend not to be as analytical as graduates of western schools.

Socializing at work

Socializing on the job is customary, even expected because Pakistanis consider social relations more important than task. For Pakistanis, there is little distinction between their personal and professional lives. It is perfectly acceptable to call someone at home at any time to discuss work. Similarly, it is standard practice to use work time to socialize. Foreigners sometimes fail to understand the extent to which good social relations determine professional success.

Individualism versus Collectivism ◆ ◆ ◆

Whereas individualism dominates western culture, collectivism is central to many Asian cultures, including Pakistan's. A collectivist culture is one in which people are organized in strong cohesive groups to which they offer loyalty in exchange for support and protection (Hofstede, 1991). Pakistanis tend to speak as a group rather than as individuals. They always say, "We did this," rather than "I did this," in formal meetings and general conversation.

Family and tribal relationships

Pakistan's system of extended family has a direct bearing on decision-making and the division of responsibilities. Parents and elders make most decisions. They have unquestioned control over young family members. Every relative is considered a member of the family. Loyalties and obligations extend to each and every member. In the work environment, especially in the government, relatives from one *biradari*, clan, tribe or sub-ethnic group, often work together in the same office. There is a tremendous sense of loyalty among them. If you antagonize one, you antagonize all. In such circumstances it is best to keep frustration or anger to yourself.

Indebtedness

There is a well-established system of favours and reciprocal obligation in Pakistan. Pakistanis keep detailed mental accounts of indebtedness. They must return favours as a way of settling past debts. They may, for example, hire a cousin in order to honour past favours or respect family ties. As a foreigner, you come to Pakistan without indebtedness. If someone does a favour for you, you owe that person one in return. Foreigners must, however, be completely transparent in their dealings. More than being fair, everything must appear to be fair. Do not be surprised if you are asked to help Pakistanis find jobs or obtain visas to enter Canada. Listen patiently and explain at some length that you are not in a position to get jobs or visas for people. Never make false promises, but if you can help by circulating a curriculum vitae, or bio-data as it is commonly referred to in Pakistan, your Pakistani colleagues will be grateful. You have done what you can to fulfill the obligation. You are not really helping, but you appear to be helping.

Islam ◆ ◆ ◆

Pakistan is an Islamic republic with many of its laws based on the Quran and the Sunnah. Islam is predominant. Christianity, the largest minority religion, is practised by about 3% of the population. Some customs that appear to have religious significance can often be traced back to social conventions. Religion is used to legitimize cultural practices such as *purdah*, the veiling of women, and the actions of the powerful. It is best to avoid getting into controversial discussions about Islam unless you are knowledgeable about the subject or completely comfortable with the other person. Foreigners can seriously offend someone without ever knowing it when discussing religion. If it happens, the offended person is unlikely to tell you, but may forever hold a grudge against you. On the

other hand, Pakistanis love to explain their religion to outsiders and respond eagerly to questions. Never hesitate to ask questions about Islam, but always with great respect.

Religious practices

Pakistanis appreciate foreigners who respect the many rituals associated with Islam. Devout Muslims pray five times a day. Be aware of prayer times when scheduling training sessions or meetings so as not to have to interrupt them for prayers. The second prayer of the day, *Zuhr*, is during working hours. In summer it can be any time between 1:00 and 3:00 p.m. In the winter it is earlier. Employers provide a break for the *Zuhr* prayer. It is normal for individuals to leave in the middle of an event to pray.

Muslims fast from dawn to dusk during the month of *Ramazan* (which runs from about February 2 to March 4 in 1995, 10 days earlier each successive year). Productivity in the country falls sharply because people are usually tired after delaying dinner until after sunset and waking up to eat before dawn. Government and banking hours are reduced during *Ramazan*; government works from 8:00 a.m. to 1:30 p.m., banks from 8:00 a.m. to noon. It is strongly recommended that business people and short-term consultants avoid visiting Pakistan during *Ramazan*. Foreigners working in Pakistan during *Ramazan* should adjust their work schedules accordingly.

Muslims do not eat pork because it is forbidden in Islam. Pigs are considered dirty. Calling someone a pig is a supreme insult. Muslims eat with the right hand.

Pakistanis will assume you are Christian, if not by religion, then by culture. Most Muslims are tolerant of other religions, but frown on atheism.

Alcohol

Alcohol is forbidden in Pakistan and is unavailable in public places. However, some Pakistanis have alcohol in their homes and will offer it to you. Never ask for it; ask for a soft drink instead. Though common practice, it is illegal to serve alcohol to Pakistanis of Muslim faith, even in your own home. Never offer Pakistanis alcohol unless they are close friends and are known to drink. As a non-Muslim you can buy alcohol for your own consumption after obtaining a permit.

Privacy and Confidentiality ◆ ◆ ◆

According to many Canadian expatriates, confidentiality, as it is know in Canada, does not exist in Pakistan. Although this is not true necessarily, it is fair to say that Canadians value privacy more than Pakistanis. The extended family system in Pakistan does not lend itself to privacy or confidentiality.

Pakistanis are accustomed to asking questions that Canadians may be embarrassed to answer, such as, "How much money do you make?" or "What is your religion?" Expect that everyone on your staff will know how much the other makes. Remember that walls have ears. Do not underestimate the ability of servants, even those with apparently poor English, to overhear something and pass it on.

Everything that is thrown out is recycled. It is not unheard of to find your discarded letters being used for wrapping paper at the local market. You should shred or burn personal and confidential paper. Any work document or correspondence of value to your office staff will be scavenged, duplicated, and traded for money or favours.

Customs and Traditions ◆ ◆ ◆

Respect for age and parental authority

In Pakistan, the older the person, the greater the respect he or she commands. When an older person walks through the door, it is customary to stand. Within the family, elders are held in high esteem and their wishes respected. Children respect their parents' decisions, even if they disagree. Parents arrange marriages, whether in a traditional or modern household. Even love marriages must be sanctioned by the parents. Many other decisions—whether or not to take a new job, accept a transfer, go abroad for training—require authorization from members of the extended family.

Formalities

Pakistani society is much more formal than Canadian society. There are formalities between men and women, juniors and seniors, children and teachers and most other members of society. How can Canadians learn these formalities? The key is to observe carefully at all times and ask what to do when in doubt. Your Pakistani colleagues and most foreigners who have lived in Pakistan for several years can give you good advice. Be patient; there is lots to learn.

You will be invited to attend many inaugurations, conferences and formal gatherings. In Canada, you would

decline many of these invitations, for lack of time. In Pakistan, your absence will be noted, so it is best go whenever possible, no matter how tedious some functions may be.

Speeches are much more formal in Pakistan than in Canada. When making a speech or addressing a gathering, you must acknowledge everyone at the head table, formally welcome and thank the chief guest and other dignitaries, and thank the sponsors of the event. Make sure you include all the people who matter. Follow protocol at all times.

Dress code

Dress code varies a great deal. In urban areas young male Pakistanis wear western clothes, but in rural areas traditional clothes are the norm. In most situations you should dress formally. Men should wear a tie. When it is hot, men can wear short-sleeve shirts. Never wear shorts or jeans to work. If you wear a *shalwar kameez*, the traditional Pakistani loose baggy trousers and knee-length shirt, it is a gesture that will be highly appreciated. If you wear local clothes, however, make sure they are of high quality, spotless and ironed neatly. Western women are advised to wear a *shalwar kameez* or modest, loose-fitting, western garments that cover the legs and arms. Women should never appear in public in shorts, halter tops, short skirts, bathing suits or other clothing that exposes their arms or legs. If you wear a *shalwar kameez*, wear the *dupatta*, a long, flowing scarf, too, since it is an essential part of the dress.

Addressing Pakistanis

Addressing Pakistanis can be confusing to an outsider. Although it varies depending the person's position and age, it is safe to refer to men as Mr. or Sir, and women as Miss. Married women will correct you if you address them as Miss. The Canadian practice of calling people by their first name is uncommon in Pakistan, so avoid first names unless invited to use them. When meeting with senior bureaucrats such as the Commissioner or the Home Secretary, it is customary to address them by their title. When corresponding with Pakistanis, there are conventions for addressing individuals that depend on the person's status and/or position. Check with your counterparts. Accept that you will be referred to as Mr., *sahib*, or Sir if you are a man and Ma'am, *memsahib*, if you are a woman. Sometimes women are addressed as Sir, too!

When you meet with a Pakistani business person or government bureaucrat for the first time, let the individual know who you are beforehand. Make a phone call prior to your

meeting and, if possible, go to the meeting with someone the individual knows. In other words, do not walk in cold.

Manners and courtesies

Pakistanis are renowned for their gracious manners. It is a characteristic of their culture to be deferential to superiors, elders, and guests. Pakistanis expect you to be courteous and well-mannered at all times, too, even when its 45 degrees Celsius!

Relationships

Relationships are more important than tasks. Tasks that require a person's assistance are not begun until the social niceties are completed. Getting right down to work is perceived as being rude because it indicates that you consider the task more important than the people involved.

Relations between the sexes

Canadian males must be very careful in dealing with women in Pakistan. Foreigners have great difficulty dealing with cultural differences in the relations between the sexes. Even in non-traditional marriages where a woman appears to be very western, her relationship with her husband and family may be traditional. She may maintain a distance or aloofness from her male colleagues and if this is extended to you, do not misunderstand. Physical contact between men and women in public is taboo. However, it is quite common for couples of the same sex to hold hands, a practice not associated with homosexuality. As a general rule, males should never touch a woman no matter how friendly she might be. Foreign couples should refrain from embracing in public.

Shaking hands is a big issue. Canadian men should shake hands with men, but not with women unless the woman extends her hand first. For Canadian women, the reverse holds. Shake hands with all women, but wait for men to extend their hands before offering yours. This advice is based on much discussion and experience. It is embarrassing for everyone when a Canadian extends his/her hand and there is no response from the other side. It is a convention that takes time getting used to.

It is inappropriate to ask a man directly about his wife, unless you have met her previously. Do not ask, "How's your wife?" It is correct, even expected, to ask, "How's your family?"

Hospitality

Pakistanis will lavish their hospitality on you and treat you as an honoured guest. You should be hospitable, too. Always offer tea or a cold drink when

someone comes to your office or home. When going to a restaurant for a meal, Pakistanis will always want to treat a newcomer. It is important that you reciprocate at a later date. Never "go Dutch."

Tea breaks

Drinking tea is an important aspect of building relationships. Some Canadians think interrupting work for tea and a chat with colleagues is an imposition or a waste of time. However, Pakistanis may feel offended if the foreigner does not take the time regularly for tea and chitchat. When Pakistanis come into your office or home, always offer them tea or a soft drink before beginning any discussions. Always ask about their health and their family's health before starting any business talk. There are many rituals around tea, such as always pouring for your guests.

Weddings and funerals

You will likely be invited to weddings of the family members of your Pakistani work partners and domestic staff. You should oblige whenever you can. It is greatly appreciated. It is a good way to learn about Pakistani culture first-hand. If an immediate family member of someone you are working with dies, you should visit the family to offer your condolences. This, too, is highly appreciated and goes a long way in building interpersonal relations.

Gifts

Cards should be sent at Eid (the Muslim holiday marking the end of Ramazan) much in the way that Canadians send Christmas cards at Christmas, except that it is more important in Pakistan than in Canada. People will notice, and take note of, whether or not you sent an Eid card.

For weddings, it is customary to give money or a gift, similar to what you would give in Canada. Pakistanis do not expect thank-you cards. You should give small gifts to your work colleagues and domestic staff at Eid. A salary bonus is common at Eid. It is customary to tip all hotel and restaurant staff, as in Canada. At the end of your assignment, it is at your discretion whether or not to tip a driver or a *peon*, the fellow who brings you tea and does your photocopying.

Negotiating

Negotiation skills are very important. It is possible to negotiate on almost everything in Pakistan, especially prices. Always remember that Pakistanis are superb negotiators, especially the shopkeepers.

COMMUNICATION

Good communication is the key to successful partnerships. Exchange of skills and transfer of technology depend on communication. Communicating effectively across cultures requires well-honed listening skills and an understanding of the host culture. The following information incudes some guidelines to assist you in developing your communication skills in a Pakistani work environment.

Urdu

Urdu, Pakistan's national language, is spoken by the majority of the population. It is difficult to function well without a grounding in Urdu in many other parts of the country, especially in rural areas and small towns and cities. Most Canadians arriving in Islamabad, the capital, are not motivated to learn Urdu because they are surrounded by people who speak English. By the end of their assignments, however, most Canadians, even those posted to the capital, regret not having made greater effort to learn basic Urdu. Just a few key words and phrases go a long way towards building rapport with your partners and their staff. It is the effort that Pakistanis greatly appreciate. It is well worth your time and effort, if only to get exposure to the rudiments of the language.

English

Many educated Pakistanis have a good command of written and spoken English since all schools teach English. Standards are, however, generally lower than in Canada. Some Pakistanis, even those with graduate degrees, have great difficulty expressing themselves well in written English. Canadians find the Pakistani writing style flowery and their language-use stilted. When writing to prominent people, by Canadian standards, Pakistanis letters are long-winded and laced with too many superlatives. Canadian correspondence tends to be brief, concise and to-the-point, to the extent that some Pakistanis find it abrupt and jarring. You should strive for a balance between the two styles in your letters to Pakistani officials.

Some Pakistanis who do not speak English well can read and write reasonably well. This is because there is little emphasis on spoken English at school and few opportunities to practice speaking.

Many Canadian English words have a different meaning in Pakistan. It is best not to use too much slang. Pakistan's English is of the British variety, and so is the spelling.

Canadians speak quickly and have accents which Pakistanis do not always understand. The reverse is also true. Many Pakistani counterparts report that Canadians do not listen carefully and often cut Pakistanis off short. Listening is one of the most effective communication skills. Not only does it allow people to learn, but it also conveys a sense of interest in what others have to say.

To facilitate communication, it is helpful to speak slowly and paraphrase frequently. Where appropriate, repeat incoming messages in your own words and ask the person receiving your messages to do the same. Using this technique will help ensure that messages are interpreted correctly. Paraphrasing is better than asking, "Do you understand?" This question always elicits an affirmative response. Never assume that the other person has understood what you have said.

Read the Pakistani English newspapers. Pakistanis love to discuss politics. Keeping up with Pakistani news will give you some talking points and help you gain rapport with your Pakistani colleagues. Pakistanis will ask you about Canadian politics.

Non-verbal communication

Non-verbal communication is a complex subject of great importance when communicating across cultures. The best way to learn about non-verbal communication is by observing. For instance, you will soon notice that men and women rarely look each other in the eye when speaking. Subordinates and servant never look their bosses in the eye. Pakistanis rarely say "no" directly. Watch their body language; they can be telling you "no" while saying "yes."

As a general guideline for effective communication, listen, observe, and don't assume anything.

WORKING EFFECTIVELY WITH YOUR PARTNERS

You and your partners will have to work hard to overcome preconceptions and stereotypes in developing your relationship. We will now look at how to go about it.

Building Trust ◆ ◆ ◆

Right from the outset of your stay in Pakistan, it is important to build personal relationships with your partners. Get to know their interests, family backgrounds and education, work experience, what they do, and where they stand in the hierarchy. The key to success is to build trust. Pakistanis often feel that foreigners do not trust them. This false impression is usually the result of poor communication. Here are some guidelines for building trust.

- Don't rely on your foreign value system to judge situations and make decisions. First get a grasp of the country, local value systems, customs and norms.
- Be fair; treat everyone you work with equally.
- Be transparent in all dealings.
- Don't say one thing and do another. Be consistent.
- Carefully explain your actions. Have them translated or use an interpreter to ensure that everyone understands.
- Be honest and keep your word. Make it clear that you will follow through.
- Be open, respectful, and patient. Ask the same of others.
- Recognize and accept your limitations and, wherever possible, share them with your counterpart.
- Don't be afraid to admit a mistake and laugh at yourself. Show humility.
- Reveal some personal information about yourself. Be authentic.
- Ask questions to better understand. Listen attentively.
- Show respect and appreciation. Praise, a pat on the back, or a *shabash*, "well done," go a long way in building your counterpart's confidence.
- Think of all the possible ramifications before you act. The circles within which you move are small; word of any unseemly conduct or remark will spread quickly.
- Discuss work problems with trusted colleagues.

- Join in social activities and outings with your Pakistani work colleagues.
- Don't expect to change the system. Keep a sense of perspective as to what is really important.
- Drink lots of tea.

Managing Pakistani Staff ◆ ◆ ◆

Pakistani staff always regard foreign managers or advisors as authority figures. How you use your authority depends on your personality. But do not be afraid to use it; it is expected. Don't let the formalities and courtesies of the workplace get in your way of achieving your objectives. Be polite but firm.

Hiring, firing and remuneration

As in most other cultures, almost everyone in Pakistan plays power games as they jostle for position in the hierarchy. Associating with or working for foreigners carries a lot of status. There may be hundreds of applicants each time you advertise a vacant position. Be careful when selecting and recruiting people. Make sure that merit and professionalism are paramount in your choices. You may not wish to delegate the recruitment of key staff to your Pakistani colleagues because a host of other considerations, including family or tribal obligations, may dominate their selection criteria. Sometimes it is, however, expedient to give in to pressure. Use your judgment and be flexible.

It is very unusual for people to be fired, except in the private sector. Even then, it may be difficult. A disgruntled employee can make life difficult for you and everyone else. Wherever possible, look for a win-win solution. Reassign ineffective staff or encourage them to leave on their own accord in such a way that they do not lose face. Seek the advice of trusted colleagues and other foreign managers before you act.

If you are responsible for determining the salaries, benefits, working hours, per diems, medical allowances, and terms of employment for Pakistani staff, proceed carefully and do your homework. Find out what other projects and organizations do. Get some outside advice. Remember that your Pakistani staff are likely to run circles around you in any negotiating session. You can be sure that nothing will remain confidential; everyone will find out what each receives. Be fair, but firm. You are fortunate if you have a good administrative officer to handle most personnel matters. Regardless, you will need to exert your authority from time to time.

Performance appraisals are not part of Pakistani management culture, especially in government. If you must evaluate subordinates, do it individually and in private so as not to erode their self-esteem.

Planning and scheduling

After working in Pakistan for a while, most Canadians realize that the schedule they have set out for themselves is unrealistic. You need time to build relationships, to listen and learn. If you rush, your frustrations will rise and you will have limited success.

When scheduling tasks, you need to compensate for delays owing to sickness, weddings, funerals, religious holidays, personal business, transport strikes, and other unforeseen events. If a staff member's relative or friend dies, it is imperative that he or she attend the funeral. No matter how important, you and your work will have to wait. People drop everything to pay their last respects. When planning your work, build in extra days to compensate for such inevitable events.

In spite of a more relaxed attitude towards time, deadlines can be an effective motivator. Since Pakistanis tend to leave many tasks until the last minute, artificial deadlines may help to ensure that the work gets done. Be careful not to "cry wolf" too many times.

Delegating work

In Pakistan, an individual's responsibility is to the process, not the outcome, while the western approach is more result-oriented. This may be related to the importance accorded to fate and the general perception that most outcomes are beyond an individual's control. Pakistanis do what they can to ensure that their role in making something happen has been fulfilled, but what they regard as their responsibility does not extend very far. For example, once work is delegated, it is no longer the individual's responsibility.

When you assign work to your Pakistani staff, chances are they will assign all or part of it to junior staff and not follow up afterwards. Each person along the line abdicates responsibility, with the result that low-level staff are left with more work than they can handle. You will have to follow up on everything you assign, and train your staff to take responsibility if you want to be sure that the work gets done. When delegating, make sure your instructions are explicit. It is helpful to distribute a written record of all work assignments and schedules and ask for written progress reports.

Motivating staff

It is difficult for foreigners to understand what motivates Pakistanis. In Canada, employers raise their employees salaries and give them promotions or bonuses in reward for hard work and good performance. The attitude of workers is, perform well and we will be rewarded. Pakistani employees may not work hard or perform well at the outset if they feel they are underpaid. On the other hand, they are likely to work hard if they think they are getting sufficient pay. Their attitude is, reward us and we will perform.

In the government, promotions are based solely on length of service and seniority. There is no reward for performance and no incentive to do a good job. Once in a government job, it is almost impossible to be fired. Many government employees spend their entire career putting in time. They are motivated only at a personal level. They will do something for you because you are a friend, they owe you a favour, you have paid them extra, or, if you are lucky, because you are a foreign guest in their country. Some foreigners working in government have successfully motivated others by their own infectious enthusiasm. Unfortunately, performance levels are rarely sustained once the foreigner leaves.

Maintaining harmony

Maintaining harmony in the workplace is all-important. Learn how the relationships operate in your place of work and do your best not to upset them if they are harmonious. Keep a close eye out for tensions and conflict among staff, especially animosities between genders and ethnic groups. Some interpersonal conflicts can get very messy, especially those which have a long history. The opposing individuals are likely to have formed allegiances throughout the organization. Try not to get involved; try not to take sides; and be careful whom you confide in. If, however, the conflict affects work, you may have to step in. Conflict resolution skills will help you a great deal. There is a strong need to save face in the Pakistani culture, so look for ways to settle disputes without either side losing face. If you lose your temper, it is you who has lost face.

Dealing with Bureaucracy ◆ ◆ ◆

Dealing with bureaucracies in Pakistan is frustrating, and worthy of a book in itself. There is a lot of red tape, shuffling of paper, slow decision-making, and inaccessible senior officials. It takes lots of time and patience to get anything accomplished. Be prepared for changes, abrupt cancellations, and people failing to turn up for appointments. Imagine the

worst and you will not be too disappointed.

Decision-making within bureaucracies is mostly autocratic and follows a rigid chain of command. The authority of senior bureaucrats is unquestioned. In many cases you will find it difficult to get a clear-cut decision. Often, only the person at the top has the authority to decide matters that would be the responsibility of mid-level or junior managers in Canada. The decision will not come until all the pros and cons have been considered. Low-level workers, such as servants, messenger boys, and drivers will not likely take the initiative to make decisions. Therefore your instructions to them must be comprehensive and explicit. Remember that subordinates never question or contradict their superiors at meetings. They are unlikely to make suggestions in the presence of their superiors.

Connections

Who you know is of paramount importance in helping you get things done. If you don't know the appropriate person, you must know someone who knows someone who can help. This makes it difficult for newcomers to get things done. But remember, nothing is free. Every favour carries with it a reciprocal obligation. In the business world, a trustworthy local agent can save you a great deal of time and expense. On development projects, an experienced Pakistani administrative officer is essential.

Corruption

Corruption is widespread and an accepted part of Pakistani society. There are many reasons for corruption, not the least of which is that people must supplement their salaries to survive. It is common to pay staff extra to do work that is in their job descriptions. When required, do it discretely, using Pakistanis who understand the system to act on your behalf. Transactions for visas, licences, and similar requirements should be conducted by a Pakistani who has the appropriate contacts or who knows how much and how to pay.

That said, it is possible to carry on business in Pakistan without paying bribes, but you must accept that things will take longer without a little grease to smooth them along. It becomes even more important to develop a social network. Having friends in the right places is the most effective way of doing business.

Conclusion

Whether on a short- or long-term assignment in Pakistan, your personal enjoyment and professional success will depend on your attitude as much as your expertise. If you observe carefully, listen, learn and try to understand before acting, you are more likely to have an enriching experience and gain the trust of your Pakistani partners.

Understanding and respecting cultural differences are the keys to developing effective communication and strong work relationships across cultures. We hope that this guide has provided insights that will contribute to your understanding and appreciation of the Pakistani work environment.

May your stay in Pakistan be rewarding!

References

Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the Mind.* McGraw-Hill International (UK) Limited

BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire pakistanais

Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail au Pakistan

PROGRAMME
ORIENTATION ET
D'INTÉGRATION
TERRAIN
(POINT)

ISLAMABAD,
PAKISTAN

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Travailler avec un partenaire pakistanais

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Cette série est maintenant publiée par :
MAECI
L'Institut Canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel
Contacts:
Centre d'apprentissage interculturel/
L'institut Canadien du service extérieur
115, rue Bisson
Gatineau, (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

Traduit de l'anglais

TABLE DES MATIÈRES

Préface **3**

Introduction **4**

Les préconceptions culturelles **6**

L'héritage du colonialisme 6

Les perceptions réciproques
des Pakistanais et des étrangers 6

Vers une compréhension et un respect mutuels 9

**Les valeurs et les traits caractéristiques
de la culture pakistanaise** **11**

Une culture en transition 11

La notion du temps 11

L'individualisme et le collectivisme 14

L'islamisme 15

La vie privée et la confidentialité 17

Les coutumes et les traditions 17

La communication **22**

**Comment travailler efficacement
avec vos partenaires** **24**

La confiance 24

La gestion du personnel pakistanais 25

La bureaucratie 29

Conclusion **31**

Bibliographie **32**

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire pakistanais fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire pakistanais s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Pakistanais en développement international, en affaires ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version préliminaire du guide a été rédigée par Rukhsana Rashid et Debbie Nikolai du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) à Islamabad. La version finale a été révisée et éditée par la maison outaouaise Stiles Associates Inc. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux au Pakistan.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie

Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

Dans notre monde de plus en plus internationalisé, un nombre croissant de personnes vivent et voyagent à l'étranger dans le cadre de leur travail pour des organismes du secteur public, des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Que votre affectation à l'étranger soit de plusieurs années ou seulement de quelques jours, sa réussite dépendra de votre volonté de vous initier et de vous adapter à des cultures différentes de la vôtre. Le choc culturel, les différences de langue, les problèmes d'adaptation de la famille, les pressions pour que vous produisiez des résultats rapides et d'autres aspects stressants d'une affectation outre-mer peuvent en faire une expérience éprouvante. Par contre, à partir du moment où vous vous serez adapté, elle peut très bien figurer parmi les plus belles expériences de votre vie.

Le présent guide vise à vous aider à devenir plus efficace dans votre travail au Pakistan en vous sensibilisant à toute une série de différences culturelles qui vous attendent sur le terrain et en vous suggérant des «trucs» pratiques pour y faire face.

«Inshallah» (*s'il plaît à Dieu*), nous allons, dans les chapitres qui suivent:

- décrire les différences de comportement chez les Pakistanais et les Canadiens dans le domaine du travail;
- vous aider à mieux comprendre les comportements des Pakistanais en général en vous expliquant les valeurs qui les sous-tendent; et
- vous aider à communiquer plus efficacement dans votre milieu de travail pakistanais en vous expliquant comment reconnaître les facteurs qui influent sur la communication, notamment les différences de style de communication, et en vous suggérant des changements que vous pourriez apporter à votre façon de communiquer.

Le contenu pakistanais du guide a été fourni par des Pakistanais qui ont travaillé avec des Nord-Américains, tant dans le secteur privé que le secteur public. La plupart des Pakistanais que nous avons consultés sont des femmes, des professionnelles citadines qui ont étudié à l'étranger et parlent couramment l'anglais. Elles ne sont donc pas représentatives de l'ensemble de la population pakistanaise, mais leurs points de vue sont représentatifs des Pakistanais que vous allez sans doute fréquenter.

Un piège à éviter: les stéréotypes

En rédigeant un guide de ce genre, on court inévitablement le risque de tomber dans le travers des stéréotypes. Le lecteur ne doit donc jamais oublier que les coutumes et les comportements ne sont pas les mêmes dans les villes et les campagnes, d'une province à l'autre, d'une partie à l'autre des provinces et d'un groupe ethnique à l'autre. Les différences sont déterminées par toute une série de facteurs comme le tribalisme et l'ethnicité, le niveau d'instruction et la situation socio-économique. Chacun des principes que nous énonçons dans ces pages appelle une foule d'exceptions. Ce que vous allez apprendre pendant votre séjour sera en grande partie le fruit de votre expérience personnelle et de vos observations.

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

LES PRÉCONCEPTIONS CULTURELLES

Pour comprendre le défi que représente l'établissement d'un partenariat efficace, il est important de prendre en considération les facteurs historiques qui sous-tendent les perceptions que les Pakistanais et les étrangers peuvent avoir les uns des autres.

L'héritage du colonialisme ◆ ◆ ◆

Le Pakistan était une colonie britannique jusqu'à ce qu'il accède à l'indépendance en 1947. Les institutions publiques et le système de gouvernement du Pakistan lui ont été légués par le régime colonial britannique. En superposant la structure des classes de la société victorienne au système préexistant des castes indiennes, les Britanniques ont créé une hiérarchie sociale extrêmement complexe dont les conséquences psychologiques sont encore visibles aujourd'hui. Sous les Britanniques, tout le pouvoir et toute l'autorité de prendre des décisions étaient concentrés entre les mains de dirigeants étrangers; mêmes les décisions les plus insignifiantes étaient prises par le gouverneur ou le responsable le plus haut placé. Cette structure hiérarchique subsiste au sein de l'État pakistanais aujourd'hui, la seule différence étant que c'est l'élite pakistanaise qui a pris la place des autorités britanniques.

Les perceptions réciproques des Pakistanais et des étrangers ◆ ◆ ◆

Les Occidentaux qui arrivent au Pakistan doivent s'attendre à des réactions très variées, qui iront de l'accueil chaleureux jusqu'au ressentiment. Il est évidemment utile de situer ces réactions dans leur contexte historique et culturel, mais vous devez vous rappeler que vos relations avec les Pakistanais ne correspondront pas nécessairement aux généralisations formulées ici.

Les perceptions qu'ont les Pakistanais des étrangers sont une conséquence de leur passé colonial récent. Dans les années 1950 et 1960, tous les blancs, hommes et femmes, se faisaient appeler «*Angraze*» (qui veut dire Anglais). Signe des changements sur l'échiquier politique mondial et du nouveau rôle de superpuissance joué par les États-Unis, le terme employé pour désigner les étrangers blancs est

désormais «*Amreecan*». En raison de ce que certains qualifieraient de rapport d'amour et de haine entre le Pakistan et les États-Unis ces dernières décennies, beaucoup de Pakistanais éprouvent des sentiments mixtes envers les étrangers, qui sont encore associés au colonialisme britannique dans l'esprit de bon nombre d'entre eux. Les étrangers incarnent la domination culturelle et politique de l'Occident sur la scène internationale, ce qui non seulement provoque des antagonismes et du ressentiment mais aussi alimente la perception selon laquelle les Occidentaux exploitent le Pakistan pour leurs propres intérêts, à peu près comme l'avaient fait les Britanniques dans le temps. Ceci dit, la majorité des Pakistanais sont remarquablement tolérants et respectueux à l'égard des étrangers.

Aux yeux de beaucoup de Pakistanais, les conseillers techniques et les gens d'affaires étrangers personnifient l'abondance des sociétés occidentales; cette perception est nourrie par l'accès aux médias occidentaux et par l'observation directe du style de vie des expatriés qui vivent au Pakistan. Beaucoup acceptent difficilement que les étrangers gagnent des salaires considérablement plus élevés que leurs homologues pakistanais. Il faut reconnaître que ce ressentiment existe et en parler; sinon, il risque de tendre les relations entre les partenaires.

Même si vous ne vous voyez pas comme quelqu'un de riche, vos collègues pakistanais vont penser que vous l'êtes. Souvent, ils ne comprendront pas que le coût de la vie est plus élevé au Canada et qu'il faut une compensation suffisante pour amener des Canadiens qualifiés à mettre de côté les carrières qu'ils poursuivaient au Canada.

La fierté coexiste chez les Pakistanais avec des sentiments ambivalents d'infériorité et de supériorité. Vous allez rencontrer des Pakistanais qui veulent être acceptés par les étrangers et d'autres qui les évitent et rejettent presque tout ce qui vient de l'Occident. (Ces contradictions peuvent mener à des conversations intéressantes, si vous vous y prenez avec tact.) Les Occidentaux sont parfois surpris de s'apercevoir que certains professionnels pakistanais des villes trouvent la culture occidentale supérieure à la leur. Leurs sentiments d'infériorité sont naturels, vu le passé colonial du Pakistan et les disparités économiques entre le Pakistan et les pays occidentaux aujourd'hui. Une éducation et une apparence occidentales n'empêche pas un Pakistanais d'être extrêmement fier de son héritage. Même les Pakistanais qui ne jeûnent pas, ne font leurs prières et ne s'abstiennent pas de boire de l'alcool, et qui n'hésiteraient pas à remettre ouvertement en question

certains aspects de la société pakistanaise, se porteront à la défense de leur pays, de leur religion et de leur culture. Ne sous-estimez pas ce sentiment de loyauté et de patriotisme, qui remonte vite à la surface à la moindre critique faite par quelqu'un qui vient de l'extérieur.

Beaucoup de Pakistanais croient que les Occidentaux sont plus efficaces et plus travailleurs que leurs propre compatriotes. Ils tiennent cette idée de leur expérience avec les missionnaires, les travailleurs sociaux et les éducateurs de même qu'avec la bureaucratie et l'appareil judiciaire britanniques. Les progrès technologiques occidentaux n'ont fait que renforcer cette croyance. Un grand nombre de Pakistanais aimeraient travailler pour des étrangers parce que ceux-ci sont francs, jugent les gens au mérite et offrent généralement de meilleurs salaires. Ils sont nombreux à croire que les étrangers gèrent les projets et les entreprises plus efficacement. La plupart des Pakistanais estiment que les étrangers sont plus impartiaux et plus intéressés à entendre la vérité au sujet du Pakistan que leurs compatriotes. Voilà pourquoi ils se gênent moins de parler de leur culture, de la politique et de leurs doléances sociales avec des gens de l'extérieur du pays. Ils hésiteraient sans doute à exprimer ouvertement des critiques devant d'autres Pakistanais de peur de les offenser, car l'idéologie de la société pakistanaise ne favorise guère l'expression franche des opinions.

Sous le régime colonial britannique, on associait la peau blanche au pouvoir et à la beauté féminine. La peau pâle demeure à ce jour un signe de standing élevé. Peu de Pakistanais avoueront ouvertement que ce préjugé existe, mais vous en verrez des signes subtils partout, y compris dans les annonces de crèmes blanchissantes pour la peau à la télévision et dans les propos élogieux dont on comble les fiancées à la peau pâle. On rira de vous si vous dites que vous aimez vous bronzer.

Certains étrangers alimentent les sentiments d'infériorité des Pakistanais en projetant un air de supériorité ou d'optimisme à l'égard de l'Occident. Malheureusement, il y a des Occidentaux, dont des Canadiens, qui regardent les Pakistanais avec mépris. Ils supposent que les produits, les coutumes, les valeurs et les croyances religieuses des Pakistanais sont moins valables parce qu'ils sont différents des leurs. L'ironie, c'est que beaucoup de coutumes et de valeurs pakistanaises ressemblent à celles qui avaient cours au Canada au tournant du siècle.

Beaucoup d'expatriés se réfugient à l'intérieur de leurs propres communautés, s'isolent et résistent à

l'établissement de relations avec des connaissances et des collègues pakistanais. Pour les Pakistanais, ce comportement est arrogant, et, comme tout autre peuple, ils sont très sensibles à toute suggestion de supériorité de la part des étrangers.

Il y a des Pakistanais qui pensent que la plupart des Occidentaux sont moralement décadents. Ils savent que le christianisme n'est plus une force dominante dans les sociétés occidentales, et citent comme exemples de la décadence des sociétés occidentales le phénomène des relations sexuelles en dehors du mariage et les taux élevés de divorce, de criminalité et d'alcoolisme.

Le stéréotype de la femme occidentale aux moeurs légères est assez répandu chez les hommes pakistanais. Par conséquent, ces derniers sont parfois portés à faire des remarques et parfois même des avances non désirées. Les femmes étrangères doivent donc s'habiller de manière modeste en public et demeurer réservées dans leurs interactions avec les hommes. Quelques phrases bien choisies en ourdou ou en anglais peuvent aider à prévenir les avances. Une femme accompagnée de ses enfants ou de son mari risque moins de se faire harceler qu'une femme seule.

Vers une compréhension et un respect mutuels

◆ ◆ ◆

Les méthodes et les systèmes pakistanais ont évolué au fil des siècles dans le contexte d'une société collectiviste et hiérarchisée. Étant donné que la plupart des sociétés occidentales sont pluralistes et individualistes, les Canadiens comme les Pakistanais doivent apprendre à connaître et à apprécier leurs réalités culturelles et historiques respectives, en reconnaissant que la culture détermine les attitudes et les valeurs. L'expérience est un des facteurs qui contribuent le plus à notre perception de nous-mêmes, de nos rôles et obligations dans la société et de la bonne manière de travailler. Dans la mesure où nous en sommes conscients, nous serons moins portés à juger les comportements uniquement en fonction de nos normes à nous, et mieux placés pour nous donner des stratégies adaptées au contexte culturel.

En tant qu'homme ou femme d'affaires ou conseiller technique canadien, vous aurez nettement plus de chances de réussir dans votre mission si vous adaptez vos méthodes et vos approches aux réalités du Pakistan. Considérez votre travail

comme une acquisition de compétences à double sens plutôt qu'à sens unique. Voilà l'essence du partenariat. Au fur et à mesure que vous commencerez à comprendre les valeurs et les motivations de votre partenaire, les adaptations à faire deviendront plus claires.

Le simple fait que vous soyez là à titre d'«expert» canadien muni d'un mandat d'aider les Pakistanais instaure une relation de supériorité-infériorité. D'où toute l'importance de vous montrer humble, aimable et courtois. Laissez-vous guider par la tolérance et l'ouverture d'esprit.

LES VALEURS ET LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE PAKISTANAISE

Une culture en transition ◆ ◆ ◆

Le féodalisme

La culture pakistanaise est une culture en transition, car le pays est en train de faire son entrée dans le 20e siècle. Même si le passage de l'ère agraire à l'ère industrielle est en cours, le Pakistan continue à fonctionner comme une société féodale. Les employeurs sont vus comme des seigneurs féodaux qui règnent sur leurs organisations comme si c'étaient des territoires qui leur appartenaient et commandent à leurs employés comme s'ils étaient des serfs. Aujourd'hui, dans la majorité des cas, les professionnels des villes représentent la première ou la deuxième génération de leurs familles à ne pas habiter la campagne et à vivre autrement que de la culture de la terre. Ils conservent un contact avec la mentalité surtout féodale du Pakistan grâce à leur solide attachement à la vie rurale et leurs fréquentes visites dans leurs villages.

La hiérarchie

Les distinctions entre les classes sont très nettes au Pakistan, société hiérarchisée dans laquelle le rang et la position d'une personne détermine son pouvoir et son autorité. C'est particulièrement vrai au niveau du gouvernement. Le pouvoir est centralisé dans les mains d'un petit nombre de personnes, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, où ce sont d'ailleurs des entreprises familiales qui dominent.

Le patriarcat

Le Pakistan est une société patriarcale. Le patriarche d'une famille est quelqu'un de très respecté, comme l'est le patriarche d'une entreprise ou d'un ministère.

Le statut social

À la grande différence du Canada, les signes de la place qu'on occupe dans la société sont d'une importance capitale dans la vie et le travail au Pakistan. Plus le poste est élevé ou que le prestige est grand, plus on a de pouvoir, de respect et d'autorité. Le statut social et les apparences vont la main dans la main. (Si vous en avez, vous devez le montrer!) Les titres des postes comptent énormément. L'identité et le nombre des invités au mariage de votre fille donnent la mesure de votre statut social, tout comme la voiture que vous conduisez.

La notion du temps ◆ ◆ ◆

Même si les exceptions sont nombreuses, les Pakistanais ont en général l'attitude que ce qui n'est pas fait aujourd'hui peut attendre à demain. Cela s'explique par de multiples facteurs. Tout d'abord, en ourdou, le mot *kull* signifie à la fois hier et demain! Bien que la société pakistanaise soit en voie d'urbanisation rapide, la notion du temps est encore celle d'une société rurale. Qu'on ramène le bétail des champs à cinq ou à six heures du soir n'a strictement aucune importance. Si on n'a pas fini de labourer aujourd'hui, on peut toujours finir demain. Le travail est réglé par la nature et non par les aiguilles d'une horloge.

La ponctualité

Compte tenu de son passé rural et agraire, on ne se surprendra pas de ce que la ponctualité compte nettement moins pour les Pakistanais que pour les Canadiens. Les Pakistanais arrivent souvent en retard pour le travail et les réunions, surtout dans le secteur public. La ponctualité est plus valorisée dans le secteur privé. Si les Pakistanais, et surtout les hauts fonctionnaires, ont la prérogative d'être en retard, l'étranger ne doit jamais l'être, sauf dans le cas d'un rendez-vous à caractère personnel lié au travail, où la politesse veut qu'on arrive de 15 à 30 minutes après l'heure convenue.

Comme vos partenaires pakistanais voudront faire bonne impression, ils vont peut-être se mettre à «l'heure canadienne» pendant la durée de votre séjour. Armez-vous de patience quand vous devez animer des réunions ou y assister. Ne vous en faites pas si, au bout de deux heures d'attente, on vous informe que votre réunion a été annulée ou reportée. Le meilleur conseil que nous puissions vous donner est celui-ci: restez calme.

Les obligations familiales des hommes sont telles qu'ils ne peuvent pas toujours respecter un horaire de travail à l'occidentale. Par exemple, à quelques exceptions près, il est inacceptable que les femmes sortent seules dans les lieux publics. Les hommes doivent accompagner leurs épouses lorsqu'elles se rendent chez le médecin et les maris ou les domestiques doivent faire les achats. Le mari doit souvent faire les achats de vêtements pour sa famille. Les obligations familiales prennent beaucoup de temps pendant la journée de travail.

Les problèmes logistiques sont un autre facteur qui limite la disponibilité des gens pendant les heures de travail. Il suffi de voir les autobus pakistanais, familièrement appelés «wagons volants», pour comprendre pourquoi la plupart des Pakistanais préfèrent amener eux-mêmes leurs enfants à

l'école et aller les chercher. Les autobus scolaires sont presque inexistants. Comme il n'y a pas de supermarchés de type occidental où l'on peut tout trouver sous un même toit, les gens doivent se promener chez beaucoup de petits commerçants pour acheter de la nourriture. Et comme presque tout est fermé pendant la seule journée de la semaine où les employés de l'État ne travaillent pas, les travailleurs doivent s'occuper de leurs affaires bancaires et autres pendant la semaine de travail. Prendre du temps de travail pour faire des courses personnelles n'est pas mal vu au Pakistan. À la différence du Canada, cela fait partie du système et vous devez l'accepter comme tel.

Le destin

Vous allez entendre les Pakistanais dire «Inshallah» (s'il plaît à Dieu) presque chaque fois qu'ils parlent de quelque chose qui se situe dans l'avenir. Quand quelqu'un dit, «À demain, Inshallah» il est en train de dire implicitement «Qui peut être absolument certain que nous allons nous voir demain?». Inshallah repose sur la croyance que le destin pèse d'un poids plus grand sur nos sorts que tous les efforts des humains. Si quelqu'un qui travaille pour vous dit, «Ce sera terminé demain, Inshallah», faites l'économie d'une déception en acceptant qu'il ne le sera pas. Par contre, ne vous affolez pas la première fois que vous entendrez l'agent de bord de Pakistan International Airways annoncer, «Inshallah, nous allons atterrir à Lahore dans quelques minutes».

La planification

Les Pakistanais n'ont pas tellement l'habitude de planifier ou de se préparer à quelque chose qui se produira dans un lointain avenir; leur attitude est plutôt du genre «on verra le moment venu». Cette tendance à ne pas penser très loin dans l'avenir semble être liée à la perception qu'ont les Pakistanais de leur pouvoir d'influer sur le cours des événements; plus ils ont de pouvoir, plus ils pensent que la planification est importante. En règle générale, le souci de la planification est plus présent dans le secteur privé que dans le secteur public. Il n'est pas rare que quelqu'un de haut placé, surtout dans une grande bureaucratie, décide de tenir une réunion à très peu d'avis, voire le jour même. Les personnes convoquées doivent laisser tomber ce qu'ils sont en train de faire pour assister à la réunion si l'appel vient de plus haut dans la hiérarchie. Comme cela se produit souvent, il est difficile de planifier longtemps à l'avance.

La spontanéité

L'esprit analytique et la démarche méthodique sont des caractéristiques des cultures occidentales. Pour leur part, les Pakistanais tendent à réagir spontanément, sauf dans les bureaucraties, où l'on doit respecter rigoureusement des marches à suivre clairement définies. La mémorisation est la norme en matière de pédagogie dans les écoles pakistanaises. Les diplômés pakistanais ne sont généralement pas aussi analytiques que ceux qui sortent des écoles occidentales.

Les interactions d'ordre personnel au travail

Les interactions personnelles au travail sont non seulement permises, elles sont mêmes de rigueur, puisque les Pakistanais accordent plus d'importance aux relations sociales qu'aux tâches à accomplir. La distinction entre la vie personnelle et la vie professionnelle n'est pas très nette chez les Pakistanais. Il est parfaitement acceptable d'appeler quelqu'un à n'importe quelle heure pour parler du travail. De la même façon, il est tout à fait normal de prendre du temps de travail pour des échanges d'ordre personnel. Les étrangers ont parfois du mal à comprendre à quel point la réussite dans les rapports professionnels est déterminée par les bonnes relations sociales.

L'individualisme et le collectivisme ◆ ◆ ◆

Autant l'individualisme domine dans les cultures occidentales, autant le collectivisme est une caractéristique fondamentale d'un grand nombre de cultures asiatiques, y compris la culture pakistanaise. Une culture collectiviste est une culture dans laquelle les gens sont organisés en groupes hautement cohésifs qui leur offrent soutien et protection en échange de leur loyauté. Les Pakistanais ont tendance à parler collectivement plutôt qu'individuellement. Ils disent toujours, «Nous avons fait ceci ou cela» au lieu de dire «J'ai fait ceci ou cela», en réunion comme dans les conversations de tous les jours.

Les relations familiales et tribales

Le système de la famille étendue qui prédomine au Pakistan a des incidences directes sur les prises de décisions et la répartition des responsabilités. Le père, la mère et les aînés prennent la plupart des décisions et exercent une autorité incontestée sur les jeunes de la famille.

Tout parent est considéré comme un membre de la famille. Les loyautés et les obligations sont imposées à chaque membre sans exception. Dans le monde du travail, et surtout dans la fonction publique, il arrive souvent

que des parents d'un biradari, d'un clan, d'une tribu ou d'une sous-ethnie travaillent ensemble dans le même bureau. L'esprit de loyauté entre eux est extrêmement fort. Si vous vous en mettez un à dos, vous vous les mettez tous à dos. Mieux vaut donc garder pour vous-même toute frustration ou toute colère que vous pourriez ressentir.

Les obligations réciproques

Il existe au Pakistan un système solidement implanté de faveurs et d'obligations réciproques. Les Pakistanais tiennent mentalement des comptes détaillés de ce qu'ils doivent et de ce qui leur est dû. Ils doivent rendre des faveurs pour s'acquitter de leurs dettes antérieures. Par exemple, ils pourraient engager un cousin afin de retourner des faveurs antérieures ou de respecter les liens de famille. En tant qu'étranger, vous arrivez au Pakistan libre de toute dette. Si quelqu'un vous fait une faveur, vous lui en devrez une en retour. Sachez toutefois que les étrangers doivent agir de façon parfaitement transparente. En plus d'être équitable, tout doit paraître équitable. Ne soyez pas surpris si l'on vous demande d'aider des Pakistanais à trouver du travail ou à obtenir un visa pour le Canada. Écoutez patiemment et expliquez en long et en large pourquoi vous ne pouvez pas procurer des emplois ou des visas aux gens. Ne faites jamais de promesses creuses; par contre, si vous pouvez être d'un secours quelconque, par exemple en faisant circuler un curriculum vitae, ou un *bio-data* comme on l'appelle familièrement au Pakistan, vos collègues pakistanais vous seront reconnaissants. Vous aurez fait ce que vous aurez pu pour remplir votre obligation. Vous n'aidez pas vraiment, mais vous avez l'air d'aider.

L'islamisme ◆ ◆ ◆

Le Pakistan est une république islamique qui fonde beaucoup de ses lois sur le *Coran* et le *Sunna*. L'islam est majoritaire au point où les chrétiens, qui forment la plus grande minorité religieuse, ne représentent que 3 % de la population. Certaines coutumes qui ont l'air d'avoir une signification religieuse découlent en réalité des conventions sociales. La religion sert à légitimer des pratiques culturelles telles que le *purdah*, ou l'obligation faite aux femmes de porter le voile, et les gestes posés par les puissants de la société. Il vaut mieux éviter d'aborder des aspects controversés de l'islam dans vos discussions à moins que vous connaissiez le sujet à fond ou que vous vous sentiez parfaitement à l'aise avec votre interlocuteur. Dans les discussions sur la religion, il arrive aux étrangers d'offenser sérieusement des gens sans s'en rendre compte. Si cela

vous arrive, la personne offensée ne vous le dira probablement pas, mais elle pourrait très bien vous en vouloir pour toujours. Ceci dit, les Pakistanais aiment expliquer leur religion aux gens qui viennent d'ailleurs, et ils répondent volontiers aux questions. N'hésitez jamais à poser des questions sur l'islam, mais faites-le toujours avec beaucoup de respect.

Les pratiques religieuses

Les Pakistanais apprécient beaucoup l'attitude des étrangers qui respectent les nombreux rites associés à l'islam. Les musulmans pratiquants prient cinq fois par jour. Tenez compte des heures de prière lorsque vous organisez des séances de formation ou des réunions si vous ne voulez pas qu'elles soient interrompues pour que les gens puissent prier. La deuxième prière de la journée, la *Zuhr*, intervient pendant les heures de travail. En été, elle peut avoir lieu entre 13 h 00 et 15 h 00. En hiver, elle est observée plus tôt. Les employeurs accordent une pause pour la *Zuhr*. Il est normal que les gens se lèvent au milieu d'un événement pour aller prier.

Les musulmans jeûnent de l'aube jusqu'au crépuscule pendant le mois du *Ramadan* (allant à peu près du 2 février au 4 mars en 1995 et commençant 10 jours plus tôt chaque année successive). La productivité chute brusquement parce que les gens sont généralement fatigués après avoir attendu la tombée de la nuit pour dîner et s'être levés avant le lever du soleil pour déjeuner. Les heures d'ouverture dans la fonction publique et les banques sont raccourcies pendant le *Ramadan*; les fonctionnaires travaillent de 8 h 00 à 13 h 30, et les banques sont ouvertes de 8 h 00 à midi. Il est fortement recommandé aux gens d'affaires et aux consultants «court terme» qu'ils évitent de se rendre au Pakistan pendant le *Ramadan*. Les étrangers qui travaillent au Pakistan pendant le *Ramadan* doivent modifier leurs heures de travail en conséquence.

Les musulmans ne mangent pas le porc, car les cochons sont considérés comme des bêtes souillées par l'islam. Il n'y a pas de pire insulte que l'épithète de cochon. Les musulmans se servent de la main droite pour manger.

Les Pakistanais supposeront que vous êtes chrétien, de culture sinon de religion. La plupart des musulmans sont tolérants à l'égard des autres religions mais voient d'un mauvais oeil l'athéisme.

L'alcool

Comme l'alcool est interdit au Pakistan, on ne peut pas s'en procurer dans les lieux publics. Cependant, il y a des Pakistanais qui en ont chez eux

et vous en offriront. Il ne faut jamais demander de l'alcool, mais plutôt une boisson gazeuse. La pratique a beau être courante, il est illégal de servir de l'alcool aux Pakistanais de religion musulmane, même chez vous. N'offrez jamais de l'alcool à des Pakistanais à moins que ce soient des amis proches et que vous sachiez qu'ils en boivent. En tant que non musulman, vous pourrez acheter de l'alcool pour votre propre consommation après avoir obtenu un permis.

La vie privée et la confidentialité ◆ ◆ ◆

D'après beaucoup d'expatriés canadiens, la confidentialité telle que nous la connaissons au Canada n'existe pas au Pakistan. Cela n'est pas nécessairement vrai, mais on peut dire sans trop risquer de se tromper que les Canadiens accordent plus d'importance au droit à la vie privée que les Pakistanais. Le système de la famille étendue au Pakistan ne se prête pas au respect de l'espace privé ou de la confidentialité.

Les Pakistanais ont l'habitude de poser des questions que les Canadiens peuvent trouver embarrassantes, du genre «Combien d'argent gagnez-vous?» ou «Quelle est votre religion?» Vous n'aurez pas tort de supposer que tous les membres de votre personnel savent ce que gagnent tous les autres. Rappelez-vous que les murs «ont des oreilles». Ne sous-estimez pas la capacité des domestiques d'entendre des choses et d'en parler à d'autres, même s'ils semblent ne pas comprendre grand-chose à l'anglais.

Au Pakistan, tout ce qui est jeté au rebut est recyclé. Il n'est pas impossible que vous reconnaissiez dans le papier d'emballage utilisé au marché local des lettres que vous avez jetées. Nous vous conseillons donc de déchiqueter ou de brûler tous les documents personnels et confidentiels dont vous voulez vous débarrasser. Tout document ou toute correspondance de travail qui pourrait être utile au personnel de votre bureau sera récupéré, reproduit et échangé contre de l'argent ou des faveurs.

Les coutumes et les traditions ◆ ◆ ◆

Le respect pour l'âge et l'autorité des parents

Au Pakistan, plus une personne est âgée, plus elle est respectée. Quand une personne d'âge plus avancé entre dans une pièce, la coutume veut que tout le monde se lève. Au sein de la famille, les aînés sont tenus en haute estime et on se plie à leurs volontés. Les enfants respectent les décisions de

leurs parents, même s'ils ne sont pas d'accord. Les parents organisent les mariages, que la famille soit traditionnelle ou moderne. Même les mariages d'amour doivent recevoir l'aval des parents. Beaucoup d'autres décisions—prendre ou refuser un nouvel emploi, accepter une mutation, partir à l'étranger pour étudier—doivent être approuvées par les membres de la famille étendue.

Les formalités

La société pakistanaise est beaucoup plus formelle que la société canadienne. Il y a des formalités à observer entre hommes et femmes, jeunes et aînés, enfants et professeurs et la plupart des autres membres de la société. Comment les Canadiens peuvent-ils s'y initier? La clé, c'est d'observer attentivement en tout temps, et en cas de doute, de demander à quelqu'un ce qu'il convient de faire. Vos collègues pakistanais et la plupart des étrangers qui ont vécu au Pakistan pendant plusieurs années peuvent vous donner de bons conseils. Soyez patient, car il y a beaucoup de choses à apprendre.

Vous allez être invité à assister à de nombreuses inaugurations, conférences et rencontres formelles. Au Canada, vous déclineriez beaucoup de ces invitations, faute de temps. Au Pakistan, votre absence sera remarquée; il est donc préférable d'y aller si vous le pouvez, même si certains des événements ne sont pas des plus palpitants.

Les allocutions sont beaucoup plus formelles au Pakistan qu'au Canada. Quand vous ferez un discours ou que vous vous adresserez à une réunion, vous devrez souligner la présence de toutes les personnes assises à la table d'honneur, souhaiter formellement la bienvenue à l'invité principal et aux autres dignitaires et les remercier, et remercier les commanditaires de l'événement. Assurez-vous que vous avez mentionné toutes les personnes importantes. Respectez toujours le protocole.

Les règles vestimentaires

Les règles vestimentaires varient considérablement. Dans les régions urbaines, les jeunes pakistanais de sexe masculin portent des vêtements occidentaux, alors qu'en région rurale les vêtements traditionnels sont la norme. Vous devriez vous habiller de manière soignée dans la plupart des situations. Les hommes devraient porter la cravate. Quand il fait chaud, les hommes portent des chemises à manches courtes. Ne portez jamais un pantalon court ou un *jeans* au travail. On appréciera beaucoup le geste si vous portez un *shalwar kameez*, le traditionnel pantalon ample avec chemise tombant jusqu'aux genoux. Cependant, si vous portez des vêtements pakistanais, assurez-vous qu'ils sont de bonne qualité, sans

tache et bien pressés. Les femmes occidentales feraient mieux de porter un *shalwar kameez* ou des vêtements occidentaux modestes et amples qui couvrent les jambes et les bras. Les femmes ne doivent jamais apparaître en public en *shorts*, en chandail à corsage bain-de-soleil, en jupe courte ou en maillot de bain ou dans une autre tenue qui expose leurs bras ou leurs jambes. Si vous portez un *shalwar kameez*, portez aussi le *dupatta*, cette longue écharpe légère qui fait partie intégrante des traditions vestimentaires.

Comment s'adresser aux Pakistanais

Il n'est pas toujours facile pour les étrangers de savoir comment s'adresser aux Pakistanais. Le titre à employer varie selon la situation et l'âge de la personne, mais on peut généralement s'adresser aux hommes en les appelant *Mister* ou *Sir*, et aux femmes en les appelant *Miss*. Les femmes mariées vous corrigeront si vous leur dites *Miss*. Vous devriez éviter d'employer les prénoms à moins d'y être invité, car cela se fait beaucoup moins au Pakistan qu'au Canada. Lorsque vous rencontrez des bureaucrates haut placés comme le Commissaire ou le Secrétaire aux Affaires intérieures, vous devriez employer leurs titres en leur parlant. Dans la correspondance avec les Pakistanais, les conventions dépendent du rang ou du poste occupé par l'interlocuteur. Demandez conseil à vos partenaires. Habituez-vous à vous faire appeler *Mister*, *sahib*, ou *Sir* si vous êtes un homme et *Ma'am* ou *memsahib* si vous êtes une femme. Les femmes se font parfois appelées *Sir* aussi!

Lors de votre première rencontre avec un homme ou une femme d'affaires ou un fonctionnaire pakistanais, faites savoir à l'avance à la personne en question qui vous êtes. Téléphonez avant la rencontre et, dans la mesure du possible, faites-vous accompagner par quelqu'un qui est connu de votre interlocuteur. Autrement dit, ne vous présentez pas «à froid».

L'étiquette et la politesse

Les Pakistanais ont la réputation bien méritée d'être des gens extrêmement courtois. Leur culture veut qu'ils manifestent un grand respect à l'égard de leurs supérieurs, de leurs aînés et de leurs invités. Les Pakistanais s'attendront à leur tour à ce que vous soyez poli en tout temps, même quand il fait 45 degrés Celsius!

Les relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles sont plus importantes que les tâches à accomplir. Une tâche qui nécessite l'aide d'une autre personne ne sera entreprise qu'une fois les politesses

échangées. Passer immédiatement au travail serait considéré comme impoli, car cela signifierait que vous attachez plus d'importance à la tâche qu'aux gens.

Les relations entre les sexes

Les hommes canadiens doivent faire très attention dans leurs relations avec les femmes au Pakistan. Les étrangers ont beaucoup de mal à percer le «mystère» des différences culturelles dans les relations entre les sexes. Même dans un mariage non traditionnel où la femme peut avoir une allure très occidentale, la relation qu'elle entretient avec son mari et sa famille peut être des plus traditionnelles. Il se peut qu'elle se montre distante ou réservée à l'égard de ses collègues de sexe masculin; si elle agit ainsi envers vous, ne vous méprenez pas sur le sens de sa réserve.

Le contact physique entre hommes et femmes en public est strictement défendu. En même temps, on voit souvent des couples d'hommes ou de femmes se tenir par la main – ce geste n'est nullement associé à l'homosexualité. En règle générale, les hommes ne doivent jamais toucher une femme, aussi accueillante qu'elle ait pu sembler. Les couples d'étrangers doivent s'abstenir de s'étreindre ou de s'embrasser en public.

Un détail qui peut paraître mineur mais qui a quand même de l'importance – les poignées de main. Les hommes canadiens doivent serrer la main à d'autres hommes, mais pas avec une femme à moins que celle-ci tende sa main en premier. C'est l'inverse pour les Canadiennes, qui doivent toujours serrer la main aux Pakistanaises mais attendre que les hommes leur tendent la main avant de répondre. L'expérience nous a appris, et toutes nos consultations le confirment, que c'est gênant pour tout le monde quand un Canadien ou une Canadienne tend sa main et que l'autre ne répond pas. Vous allez sans doute mettre du temps à vous habituer à cette convention.

Évitez de poser des questions directes à un homme à propos de sa femme, à moins que vous l'ayez déjà rencontrée. Vous ne devez donc pas dire «Comment va votre femme?», mais il est bon, et même de rigueur, que vous demandiez «Comment va votre famille?»

L'hospitalité

Les Pakistanais ont un sens de l'hospitalité très développé et vous recevront comme un invité honoré. Vous devriez vous aussi vous montrer hospitalier. Proposez toujours du thé ou une boisson froide aux gens que vous accueillez au bureau ou chez vous. Lors des sorties au restaurant, les Pakistanais voudront toujours payer le repas au nouveau venu. Vous devez accepter et rendre la faveur par

la suite. Ne proposez jamais de partager l'addition.

Les pauses-thé

Le thé joue un rôle important dans le développement des relations. Certains Canadiens trouvent que les pauses que les collègues prennent pour boire le thé et causer sont un embêtement ou une perte de temps. Pour leur part, les Pakistanais pourraient se sentir offusqués si un étranger ne prend pas régulièrement le temps de boire le thé et de converser. Quand des Pakistanais entrent dans votre bureau ou chez vous, vous devez toujours leur offrir du thé ou une boisson gazeuse avant de commencer à discuter. Enquerrez-vous toujours de leur santé et de celle de leur famille avant de passer aux affaires. Le thé est entouré de toutes sortes de rituels, dont l'obligation de l'hôte de verser pour ses invités.

Les mariages et les funérailles

Vous allez sans doute être invité aux mariages des membres de la famille de vos collègues et de vos domestiques pakistanais. Allez-y quand vous le pouvez, car votre présence sera très appréciée. C'est également une bonne façon de vous familiariser avec la culture pakistanaise. En cas de décès d'un membre de la famille immédiate d'un collègue ou d'un employé, vous devriez rendre visite à la famille pour exprimer vos condoléances. Voilà un autre geste qui sera très apprécié et qui contribuera énormément à la consolidation de vos relations interpersonnelles.

Les cadeaux

Tout le monde doit envoyer des cartes à l'occasion de l'*Eïd*, la fête musulmane qui marque la fin du *Ramadan*, un peu comme le font les Canadiens avec leurs cartes de Noël, sauf que c'est plus important au Pakistan qu'au Canada. Les gens remarqueront si vous n'en avez pas envoyé, et ils s'en souviendront.

Lors d'un mariage, il est de coutume de donner de l'argent ou un cadeau, comme vous le feriez au Canada. Les Pakistanais ne s'attendent pas à recevoir des cartes de remerciement. Vous devriez donner de petits cadeaux de l'*Eïd* à vos collègues et à vos domestiques. On donne souvent une prime aux salariés à l'occasion de l'*Eïd*. Des pourboires sont donnés au personnel dans les hôtels et les restaurants, comme au Canada. À la fin de votre séjour, ce sera à vous de décider si vous voulez donner un pourboire au chauffeur ou au *péon*, celui qui vous apporte le thé et fait vos photocopies.

La négociation

Il est très important de savoir négocier. Presque tout se négocie au Pakistan (surtout les prix) et les Pakistanais sont de fins négociateurs (surtout les commerçants).

LA COMMUNICATION

De bonnes communications sont essentielles à la réussite de tout partenariat. Sans elles, il ne peut y avoir ni acquisition de compétences ni transfert de technologies. Pour communiquer efficacement, il faut savoir écouter et comprendre la culture du pays d'accueil. Voici quelques suggestions qui pourraient vous aider à communiquer plus efficacement dans votre milieu de travail au Pakistan.

L'ourdou

L'ourdou, la langue nationale du Pakistan, est parlé par la majorité de la population. À bien des endroits, et surtout dans les campagnes, les villages et les petites villes, il est difficile de bien fonctionner sans avoir une connaissance élémentaire de l'ourdou. Rien n'incite la plupart des Canadiens qui débarquent à Islamabad, la capitale, à apprendre l'ourdou, car ils y sont entourés de gens qui parlent anglais. Et pourtant, à la fin de leur séjour, cette même majorité de Canadiens, y compris ceux qui sont affectés à la capitale, regrettent de ne pas avoir fait un plus grand effort pour apprendre au moins quelques notions d'ourdou. Les mots et les phrases essentielles que vous apprendrez renforceront vos rapports avec vos partenaires et leur personnel. Comme les Pakistanais apprécient énormément ce genre de geste, cela vaut largement le temps et l'effort nécessaire pour s'exposer ne serait-ce qu'aux rudiments de la langue.

L'anglais

Beaucoup de Pakistanais qui ont fait des études savent bien écrire et parler l'anglais, qui est enseigné dans toutes les écoles. Cependant, les normes en la matière sont généralement moins élevées qu'au Canada. Même parmi les Pakistanais qui détiennent des diplômes de deuxième et de troisième cycle, il y en a qui ont beaucoup de difficulté à bien s'exprimer par écrit en anglais. Les Canadiens trouvent le style d'écriture pakistanais excessivement fleuri et leur façon de parler plutôt empruntée. Aux yeux des Canadiens, les lettres que les Pakistanais adressent aux notables sont trop longues et trop chargées de superlatifs. Au Canada, la correspondance est en général si brève, si concise et si directe que certains Pakistanais la trouve sèche et cassante. Vous devez donc chercher l'équilibre entre les deux styles dans vos lettres aux responsables pakistanais.

Vous allez rencontrer des Pakistanais qui ne parlent pas l'anglais mais qui le lisent et l'écrivent assez bien. Cela s'explique par le fait qu'on insiste peu

sur l'anglais parlé à l'école et que les occasions de le pratiquer sont rares.

La signification de beaucoup de mots anglais n'est pas la même au Pakistan et au Canada. Vous feriez mieux d'éviter les expressions argotiques ou idiomatiques. L'anglais du Pakistan est de descendance britannique, comme l'est son orthographe.

Les Canadiens parlent rapidement, avec des accents que les Pakistanais ont parfois de la difficulté à comprendre. L'inverse est vrai aussi. Beaucoup de partenaires pakistanais affirment que les Canadiens ne les écoutent pas attentivement et les interrompent souvent. Or, l'écoute est l'une des techniques de communication les plus efficaces. Non seulement elle aide les gens à apprendre, mais aussi elle dit aux autres que vous vous intéressez à ce qu'ils ont à dire.

Pour faciliter la communication, parlez lentement et reformulez souvent. Lorsque les circonstances s'y prêtent, répétez les messages que vous recevez en vos propres termes et demandez à la personne qui reçoit vos messages de faire de même. Cette technique vous aidera à vous assurer que ce que vous vous dites est interprété correctement de part et d'autre. Il est préférable de reformuler que de demander «Avez-vous compris?», car cette question appelle inévitablement une réponse affirmative. Ne supposez jamais que votre interlocuteur a compris ce que vous avez dit.

Lisez les journaux pakistanais de langue anglaise. Les Pakistanais adorent parler de politique. Si vous vous tenez au courant de l'actualité pakistanaise, vous y puiserez des sujets de conversation et vous contribuerez à renforcer votre rapport de complicité avec vos collègues pakistanais. Attendez-vous à ce que les Pakistanais vous posent des questions sur la politique au Canada.

La communication non verbale

La communication non verbale est un phénomène complexe d'une très grande importance dans la communication entre gens de cultures différentes. L'observation est la meilleure façon de vous initier au sens des signes non verbaux. Par exemple, vous allez vite vous apercevoir que les hommes et les femmes se regardent rarement dans les yeux en se parlant. Les subordonnés et les domestiques ne regardent jamais leurs patrons dans les yeux. Un «non» direct est rare chez les Pakistanais. Observez leur langage corporel, car il se peut qu'ils soient en train de vous dire «non» tout en vous disant «oui».

La règle générale de l'efficacité dans la communication peut se formuler comme suit: Écoutez, observez et évitez toute supposition.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOS PARTENAIRES

Vous allez devoir, vous et vos partenaires, faire un sérieux effort pour développer vos relations en allant au-delà des idées préconçues et des stéréotypes. Voyons de plus près comment vous pourriez vous y prendre.

La confiance ◆ ◆ ◆

Vous devez commencer dès le début de votre séjour au Pakistan à établir des relations personnelles avec vos partenaires. Renseignez-vous sur les sujets et les activités qui les intéressent de même que sur leurs familles et leurs études, leur expérience professionnelle, leurs fonctions et leur place au sein de la hiérarchie. Pour réussir, vous devrez d'abord et avant tout susciter la confiance. Les Pakistanais ont souvent l'impression que les étrangers ne leur font pas confiance. Cette impression erronée est généralement la conséquence d'un problème de communication. Voici quelques suggestions qui vous aideront à susciter un sentiment de confiance réciproque.

- Ne vous en tenez pas à votre système de valeurs occidental lorsque vous devez évaluer des situations et prendre des décisions. Commencez par vous initier aux réalités du pays et à ses valeurs locales, ses coutumes et ses normes.
- Soyez juste et traitez toutes les personnes avec qui vous travaillez équitablement.
- Faites preuve de transparence dans tout ce que vous faites.
- Soyez conséquent. Évitez de dire une chose et d'en faire une autre.
- Explicitez les raisons de vos gestes. Faites traduire vos explications ou passez par un interprète pour vous assurer que tout le monde vous comprend.
- Soyez honnête et tenez votre parole. Faites comprendre aux gens que vous allez honorer vos engagements.
- Soyez ouvert, respectueux et patient. Demandez aux autres d'être de même.
- Reconnaissez et acceptez vos limites et, dans la mesure du possible, parlez-en à votre partenaire.
- N'ayez pas peur d'avouer que vous avez commis une erreur et de rire de vous-même. L'humilité est de mise.
- Soyez vous-même et montrez que vous êtes prêt à échanger en révélant des informations qui vous concerne plus personnellement.

- Posez des questions afin de mieux comprendre. Écoutez attentivement.
- Soyez respectueux et manifestez votre appréciation. Il suffit souvent d'un mot de félicitation, d'une petite tape sur l'épaule ou d'un *shabash* («très bien») pour faire avancer d'un grand pas le rapport de confiance entre vous et votre partenaire.
- Réfléchissez à toutes les conséquences possibles de vos gestes avant d'agir. Vous allez évoluer dans des cercles plutôt restreints où le moindre mot ou geste déplacé sera rapidement connu de tous.
- Discutez des problèmes de travail avec des collègues en qui vous avez confiance.
- Participez aux activités et aux sorties sociales avec vos collègues pakistanais.
- Ne vous imaginez pas que vous allez changer le système. Mettez les choses en perspective pour bien faire la part entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas.
- Buvez beaucoup de thé.

La gestion du personnel pakistanais ◆ ◆ ◆

En tant que gestionnaire ou conseiller étranger, vous allez toujours être perçu par les Pakistanais comme quelqu'un d'important. Ce que vous faites de votre autorité dépend de votre personnalité, certes, mais vous ne devez pas hésiter à en user car, justement, on attend rien de moins de vous. Ne laissez pas les formalités et les règles de courtoisie au travail vous empêcher d'atteindre vos objectifs. Soyez à la fois poli et ferme.

L'embauche, le congédiement et la rémunération

Le Pakistan ne fait pas exception à la règle quant aux jeux de pouvoir auxquels tout le monde se livre, comme ailleurs, pour obtenir ou défendre une position au sein de la hiérarchie. Le fait de côtoyer des étrangers ou de travailler avec eux est une source indéniable de prestige. Chaque fois que vous annoncerez un poste vacant, vous pourrez vous attendre à ce que les postulants se présentent par centaines. Faites attention en sélectionnant et en engageant des employés. Vous devez toujours privilégier le mérite et le professionnalisme dans vos choix. Il ne serait sans doute pas sage de confier à vos collègues pakistanais la responsabilité d'engager des employés clés, car toute une série de raisons non professionnelles, dont les obligations familiales ou tribales, pourraient déterminer leurs critères de sélection. En même temps, il est parfois

préférable de céder aux pressions. Usez de votre jugement et soyez souple.

Au Pakistan, il est très rare qu'on congédie des gens, sauf dans le secteur privé, et même là, ce n'est pas toujours facile. Un employé mécontent peut rendre la vie difficile à tout le monde, vous y compris. Cherchez à créer une situation dont tout le monde sort gagnant. Réaffectez des employés inefficaces ou encouragez-les à partir de leur propre chef, toujours d'une manière qui ne leur fait pas perdre la face. N'agissez pas avant d'avoir demandé conseil à des collègues proches et à d'autres gestionnaires étrangers.

Si c'est vous qui devez fixer les salaires, les avantages sociaux, les heures de travail, les allocations quotidiennes, les dépenses médicales admissibles et les conditions d'emploi des employés pakistanais, allez-y doucement et faites vos «devoirs». Cherchez à savoir ce qu'on fait dans d'autres projets et d'autres organisations. Demandez des conseils à l'extérieur de votre organisation. Il y a fort à parier que vous ne serez pas de taille dans une séance de négociations avec des Pakistanais. Vous pouvez être certain que rien ne restera confidentiel et que tout le monde saura ce qui a été accordé aux autres. Soyez ferme et équitable. Si vous avez de la chance, vous aurez un bon agent administratif qui pourra se charger de la plupart des questions personnelles. D'une manière ou d'une autre, vous allez devoir exercer votre autorité de temps à autre.

Les évaluations du rendement sont étrangères à la culture des gestionnaires pakistanais, surtout dans la fonction publique. Si vous êtes vraiment obligé d'évaluer vos subordonnés, faites-le individuellement et privément pour ne pas porter un coup à leur estime de soi.

La planification

Après avoir travaillé quelque temps au Pakistan, la plupart des Canadiens se rendent compte que le calendrier qu'ils se sont fixé est irréaliste. Il faut du temps pour établir des relations, écouter et apprendre. Si vous êtes trop pressé, vos frustrations monteront à la surface et vos chances de réussir diminueront.

Vos échéanciers devront tenir compte des retards causés par la maladie, les mariages, les funérailles, les fêtes religieuses, les affaires personnelles, les grèves du transport et d'autres circonstances imprévues. Un membre de votre personnel dont un parent ou un ami vient de mourir doit absolument assister aux funérailles. Aussi important que soit votre travail, et aussi respectueux de vous qu'il

puisse être, tout devra attendre, car rien ne doit empêcher les gens d'aller rendre un dernier hommage. Comme des interruptions de ce genre sont inévitables, le réalisme commande d'ajouter quelques jours de plus à vos plans de travail.

Malgré leur attitude moins stricte à l'égard du temps, les Pakistanais ne sont généralement pas indifférents à l'égard des échéances; vu qu'ils ont tendance à laisser beaucoup de choses jusqu'à la dernière minute, vous pourriez songer à fixer des dates-limites artificielles pour vous assurer que le travail sera fait à temps. Mais faites attention à ne pas «crier au loup» trop souvent.

La délégation des tâches

Au Pakistan, l'individu se sent plus responsable vis-à-vis du processus que de l'aboutissement du processus; en Occident, au contraire, on attache beaucoup d'importance aux résultats obtenus. Cette différence s'explique en partie par le rôle prépondérant du sort dans l'esprit des Pakistanais, et le sentiment général que ce qui arrive n'a souvent rien à voir avec la volonté des gens. Les Pakistanais font ce qu'ils peuvent pour s'assurer qu'ils ont rempli leur rôle dans l'accomplissement d'une activité donnée, mais ce qu'ils considèrent comme leur responsabilité ne va pas très loin. Par exemple, une personne ne se sentira plus du tout responsable pour un travail à partir du moment où il aura été délégué à quelqu'un d'autre.

Quand vous attribuerez des tâches aux Pakistanais qui travaillent pour vous, il est probable qu'ils les confieront à leur tour, en tout ou en partie, à leurs propres subordonnés, et qu'ils ne feront pas de suivi. Chaque personne renvoit successivement la responsabilité à quelqu'un d'autre, si bien que les employés subalternes se retrouvent avec plus de travail qu'ils sont capables d'effectuer. Vous allez devoir suivre l'état d'avancement de toutes les tâches que vous attribuez et amenez votre personnel à se responsabiliser si vous voulez être certain que le travail est accompli. En déléguant des responsabilités, donnez des instructions explicites. Il est toujours bon de distribuer la liste des affectations et des copies des calendriers et de demander des rapports d'étape.

La motivation du personnel

Les étrangers ont souvent du mal à comprendre ce qui motive les Pakistanais. Au Canada, les employeurs accordent des augmentations de salaire, des promotions ou des primes pour récompenser l'application et le rendement au travail. L'attitude des travailleurs canadiens consiste à dire «si nous travaillons fort et bien,

nous recevrons une récompense». Or, s'ils ont l'impression d'être sous-payés, les employés pakistanais risquent de ne pas travailler fort et bien dès le début. Par contre, ils sont généralement prêts à travailler fort s'ils estiment que leur rémunération est suffisante. Leur attitude consiste à dire «récompensez-nous et nous donnerons un bon rendement».

Dans la fonction publique, les promotions sont accordées uniquement en fonction de la durée du service et de l'ancienneté. La rémunération au rendement n'existe pas et on n'offre aucune incitation pour la qualité du travail effectué. Une fois une personne engagée dans la fonction publique, il est presque impossible de la congédier. Beaucoup d'employés de l'État oeuvrent toute leur carrière durant à faire passer le temps. La seule motivation qu'ils ressentent se situe au niveau personnel. Ils feront quelque chose pour vous parce que vous êtes leur ami, qu'ils vous doivent une faveur, que vous leur avez donné un supplément, ou, si vous avez de la chance, parce que vous êtes un étranger séjournant en invité dans leur pays. Il y a évidemment des étrangers travaillant pour le compte de l'État, généralement dans le cadre de projets d'aide, qui ont su entraîner leurs collègues par la force de leur enthousiasme. Malheureusement, il est rare que les gains de productivité survivent au départ de l'étranger.

Le maintien de l'harmonie

Il faut par-dessus tout veiller au maintien de l'harmonie au travail. Cherchez à comprendre les relations dans votre milieu de travail et faites de votre mieux pour ne pas les perturber si elles sont harmonieuses. Ayez l'oeil pour les tensions et les conflits au sein de votre personnel, et surtout les animosités entre les sexes et entre les groupes ethniques. Certains conflits interpersonnels peuvent devenir particulièrement compliqués, surtout s'ils remontent loin dans le temps. Les parties adverses auront sans doute formé des allégeances un peu partout dans l'organisation. Tâchez de ne pas vous laisser entraîner dans ces conflits; évitez dans la mesure du possible de prendre parti; et ne vous confiez pas à n'importe qui. Par contre, si le conflit nuit au travail, vous serez peut-être obligé d'intervenir. Cela vous sera beaucoup plus facile si vous connaissez quelques techniques de résolution de conflits. Les Pakistanais ressentent fortement le besoin de sauver la face; vous devez donc chercher des solutions aux différends qui ne font pas perdre la face à l'une ou à l'autre des parties. Si vous perdez votre sang-froid, c'est vous qui aurez perdu la face.

La bureaucratie ◆ ◆ ◆

Les interactions avec la bureaucratie au Pakistan sont frustrantes et mériteraient à elles-mêmes un livre à part. Il y a beaucoup de paperasse, de déplacements de papiers, de prises de décisions au pas de tortue et de hauts responsables inaccessibles. Pour tout accomplir, il faut beaucoup de temps et de patience. Préparez-vous à des changements, des annulations de dernière minute et des rendez-vous manqués. Imaginez le pire, et vous ne serez pas trop déçu.

À l'intérieur des bureaucraties, les décisions se prennent de façon essentiellement autocratique en suivant des voies hiérarchiques rigidement définies. L'autorité des bureaucrates haut placés n'est pas contestée. Vous allez souvent avoir de la difficulté à obtenir une décision nette. Souvent, il n'y a que la personne au sommet de la hiérarchie qui ait l'autorité nécessaire pour prendre des décisions qui, au Canada, relèveraient d'un gestionnaire de niveau intermédiaire ou inférieur. La décision ne viendra que lorsque tous les avantages et tous les inconvénients auront été soupesés. Les travailleurs subalternes tels que les domestiques, les messagers et les chauffeurs ne prennent même pas les décisions les plus simples; les instructions que vous leur donnez doivent donc être complètes et explicites. Rappelez-vous que les subordonnés ne remettent jamais en question et ne contredisent jamais leurs supérieurs dans les réunions. Il est donc peu probable qu'ils fassent des suggestions en présence de leurs supérieurs.

Les bonnes relations

Il est absolument essentiel de connaître les gens qui comptent. Si vous ne connaissez pas la personne appropriée, il est important de connaître quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut aider. Voilà pourquoi les nouveaux venus ont tant de difficulté à faire avancer leurs dossiers. Rien n'est gratuit, toutefois. Chaque faveur entraîne une obligation de réciprocité. Dans le monde des affaires, un agent local fiable peut vous sauver beaucoup de temps et d'argent. Dans les projets de développement, un agent administratif pakistanais expérimenté est indispensable.

La corruption

La corruption est un phénomène tout aussi répandu qu'accepté dans la société pakistanaise. Il ne manque pas de raisons pour expliquer la corruption, dont évidemment la nécessité d'arrondir un maigre salaire pour survivre. On accorde souvent aux employés des suppléments pour effectuer des travaux qui entrent pourtant dans leurs descriptions de

poste. Si vous devez le faire, faites-le discrètement en demandant à des Pakistanais qui comprennent le système d'agir en votre nom. Les démarches pour obtenir des visas et des permis et pour satisfaire à d'autres formalités devraient être entreprises par un Pakistanais qui a les contacts appropriés ou qui sait combien donner et comment le donner.

Il n'est pas impossible de faire des affaires avec un Pakistanais sans verser de «pourboire», mais vous devez comprendre que tout prendra un léger lubrifiant pour éviter les grincements. D'où l'importance de tisser un réseau d'amitiés. Il n'y a rien de plus efficace pour faire avancer ses affaires que d'avoir des amis bien placés.

CONCLUSION

Que vous soyez en mission à court terme ou à long terme au Pakistan, ce que vous en retirerez sur les plans personnel et professionnel dépendra autant de votre attitude que de votre expertise. Si vous observez attentivement et que vous écoutez, apprenez et essayez de comprendre avant d'agir, vous aurez de meilleures chances de vivre une expérience enrichissante, et vous gagnerez la confiance de vos partenaires pakistanais.

La compréhension et le respect des différences culturelles sont essentiels au développement de communications efficaces et de relations de travail solides entre les cultures. Nous espérons que ce guide a quelque peu éclairé le sujet et qu'il vous aidera à comprendre et à apprécier votre expérience de travail au Pakistan.

Nous vous souhaitons un bon et fructueux séjour au Pakistan!

BIBLIOGRAPHIE

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire (UK) : McGraw-Hill